

# Was lernt der Boss vom Ross?

## FÜHRUNGSKRÄFTETRAININGS MIT PFERDEN

Vor einigen Jahren wurden sie noch belächelt, heute sind Führungstrainings mit Pferden kräftig auf dem Vormarsch: Immer mehr Seminarveranstalter mit Pferde- und Beratungs-Know-how bieten Managern ihre Dienste an. Und es gibt bereits große Unternehmen, die ihre gesamte Führungsmannschaft mit den Vierbeinern trainieren lassen. Grund genug, das Angebot genauer zu betrachten.

**Preview:** ► Früher belächelt – heute hochgelobt: Die Geschichte der Managementtrainings mit Pferden ► Feinfühliges Co-Trainer: Warum das Training mit Pferden wirkungsvoll ist ► Respekt, Vertrauen und Authentizität: Was beim Umgang mit den eindrucksvollen Vierbeinern geschult wird ► Vom Pferd zum Mitarbeiter: So gelingt der Transfer ins Berufsleben ► Praxisbeispiel: Wie der Finanzdienstleister AWD seine komplette Führungsmannschaft mit Pferden schult

■ Harald Poppner zieht die Schultern hoch bis zu den Ohren und macht ein fragendes Gesicht. Seit einer Weile schon steht er in der Mitte eines abgesteckten Vierecks und versucht, den Schimmelwallach Windhuk zum Antraben zu bewegen. Doch das ist eine zähe Angelegenheit. Runde um Runde dreht das sonst so temperamentvolle Pferd im gemächlichen Schritt. Harald Poppner droht zu resignieren. „Tu was!“ ruft ihm die am Rand stehende Trainerin zu. „Er soll schneller laufen!“

Harald Poppner, Projektleiter bei der Wirtschaftsförderung Lübeck GmbH, nimmt an einem Seminar des Instituts Horsense teil und überprüft bei verschiedenen Übungen mit den großen starken Vierbeinern seine Führungsqualitäten. Damit folgt Poppner einem aktuellen Trend in der Weiterbildungslandschaft. Denn: Ma-

nagementtrainings mit Pferden – noch vor wenigen Jahren eher als Kuriosität betrachtet – sind auf dem Vormarsch.

„Es geht kräftig aufwärts“, bestätigt Gerhard Krebs, der bereits vor zehn Jahren auf die Idee kam, seine großen schwarzen Friesenpferde als Co-Trainer einzusetzen und in Deutschland jede Menge Pionierarbeit für diese damals völlig neue Seminarform geleistet hat. „Erst wurden wir belächelt, dann sogar bekämpft. Doch wir haben durchgehalten.“ Heute – so schätzt Krebs – bieten allein in Deutschland, Österreich und der Schweiz mehr als 100 Seminarveranstalter Trainings mit Pferden an.

### Anbieterschätzung: Der Markt für Trainings mit Pferden ist riesig

Krebs selbst hat bereits Führungskräfte aus zahlreichen großen Unternehmen wie Allianz, Hewlett Packard und IBM trainiert. Die wachsende Konkurrenz auf Anbieterseite stört ihn nicht: „Schließlich gibt es ein riesiges

Kundenpotenzial“, ist der engagierte Trainer überzeugt. Mit acht Kollegen hat er die Vereinigung European Association for Horse Assisted Education (EAHAE) gegründet, die sich als Plattform für die Personalentwicklung mit Pferden versteht. Im Oktober 2006 findet in Erbach bereits die zweite internationale Konferenz statt. Mehr als 50 Teilnehmer aus 14 europäischen Ländern, aber auch aus Nord- und Südamerika, haben sich bereits angemeldet (vgl. Service-Kasten rechts).

Zudem gibt Krebs auf der Fenwick Farm in der Nähe von Frankfurt bei Seminaren für Trainer freigebig sein Wissen weiter. Im Zuge der Seminare entstehen häufig sogar neue Geschäftspartnerschaften – so z.B. die der beiden Trainerinnen



Foto: Nicole Bußmann

Anabel Schröder und Kerstin Kruse. Sie haben sich unter dem Namen Horsesense (engl. für „gesunder Menschenverstand“) zusammengetan. Seit ungefähr einem Jahr trainieren sie in einer Reithalle in Bad Oldesloe Führungskräfte, Unternehmer und Selbstständige mit Unterstützung von Kruses Pferden, dem Schimmelwallach Windhuk und der kleinen braunen Stute Snowflake. Ebenso wie Gerhard Krebs sind die beiden Trainerinnen davon überzeugt, dass die Vierbeiner dabei besonders wertvolle Dienste leisten.

„Pferde folgen demjenigen, bei dem sie sich sicher fühlen“, erklärt Kerstin Kruse. „Sie reagieren im Hier und Jetzt und stellen einen ständig neu auf die Probe.“ Zudem – so erklärt sie weiter – interessieren sich die

Tiere nicht für den Rang eines Seminarteilnehmers, sondern reagieren allein auf den Menschen hinter der Führungskraft. Als Fluchttiere mit besonders scharfer Beobachtungsgabe ausgestattet – achten sie auf die kleinsten Körpersignale. Sie geben sofort Rückmeldung, wenn jemand unkonzentriert oder unentschlossen ist, aber auch, wenn er zu viel Druck ausübt.

#### **Stärke der Trainings: Pferde spiegeln schonungslos das Verhalten wider**

„Die Pferde spiegeln schonungslos das Verhalten der Führungskraft wieder“, heißt es daher häufig in den Broschüren der Seminaranbieter, deren Trainings in der Regel alle auf ähnlichen Grundelementen aufbauen. Es geht zum Beispiel immer wieder darum, die Pferde an einem Strick zu führen und sie dabei um Hindernisse zu dirigieren. Folgen dabei etwa die großen Friesenpferde von Krebs nicht oder rennen einfach vor, muss die Führungskraft den Fehler bei sich

## Service

### Literaturtipps

#### ► **Bernd Osterhammel: Pferdeflüstern für Manager. Mitarbeiterführung tierisch einfach.**

Wiley 2005, ISBN 3-527-50195-9, 24,90 Euro. Inspiriert von seiner Arbeit mit Pferden hat Bernd Osterhammel sein eigenes Ingenieurbüro umgekrempelt. Der ehemalige Unternehmensleiter, der zu Beginn seiner Chefkarriere mit seinen Mitarbeitern sehr ungeduldig war, besann sich durch ein Schlüsselerlebnis mit einem schwierigen Vierbeiner eines Besseren. Er beschloss, künftig stärker zu überlegen, was seine Mitarbeiter bewegt, ob sie vielleicht Angst haben oder sich nicht genügend ernst genommen fühlen. In seinem Buch stellt der Autor die Parallelen zwischen Pferden und Mitarbeitern, vor allem aber sein daraus abgeleitetes Führungskonzept vor. Der Erfolg des Buches ist beachtlich: Zwischenzeitlich stand es in den Top Ten der Wirtschaftsbücher auf der Website der Financial Times Deutschland.

#### ► **Fritz Hendrich: Horsesense. Oder wie Alexander der Große erst ein Pferd und dann ein Weltreich eroberte. Drei Schritte zum Charisma der Führung.**

Signum Wirtschaft 2003, ISBN 3-85436-346-X, 22,90 Euro. Führungskräfte bekommen laut Buchautor Fritz Hendrich von den Pferden etwas, das sie dringend benötigen: ungeschminktes Feedback. Ausgehend von den Erfahrungen, die Alexander der Große als 15-Jähriger bei der Zähmung des Hengstes Bukephalos gemacht hat, zieht der Berater und Trainer Lehren für die Mitarbeiterführung: Demnach geht es in der Führung vor allem um Aufmerksamkeit und Achtsamkeit, um Vertrauen und Berechenbarkeit sowie um Wertschätzung und Respekt. Ein Buch, das auch auf moderne Führungstheorien eingeht: Der Autor verbindet die Pferde- und Heldengeschichte aus längst vergangenen Zeiten unterhaltsam und eindringlich mit aktuellen Managementtipps.

### Link- und Veranstaltungstipp

Auf der Website der European Association for Horse Assisted Education (EAHAE) [www.eahae.org](http://www.eahae.org) gibt es neben Hinweisen zur Mitgliedschaft in der Vereinigung Infos zur EAHAE-Veranstaltung im Herbst: Vom 8. bis 9. Oktober 2006 findet in Erbach die zweite Jahreskonferenz zum Thema Personalentwicklung mit Pferden statt. Die Veranstaltung wendet sich allerdings ausschließlich an Mitglieder. Wer dabei sein will, muss sich mehr als beeilen: Anmeldeschluss ist der 31. August 2006.



## „Pferde reagieren im Hier und Jetzt und stellen einen ständig neu auf die Probe.“

Kerstin Kruse, Mitgründerin von Horsesense Training und Coaching, Bad Oldesloe. Kontakt: [info@horsesense-training.de](mailto:info@horsesense-training.de)

suchen. „Die Pferde reagieren ganz natürlich. Sie können sich nicht falsch verhalten,“ erklärt der Trainer.

Eine weitere Stärke des Trainings mit den Pferden ist laut Krebs: „Zwei Personen können dieselbe Übung vollständig unterschiedlich erleben.“ Nach dem Führen des Pferdes an langen Fahrleinen erkennt eine Führungskraft zum Beispiel: „Ich kann die Leine ruhig auch mal locker lassen“. Der andere sagt: „Es ist wichtig, die Leine fest in der Hand zu halten“. Krebs, der auch als IT-Berater arbeitet, findet das gut so. „Es gibt schließlich kein richtig und kein falsch, es kommt bei der Führung stark darauf an, dass man authentisch ist“, sagt er.

### Übung Join-up: Ein Lehrstück im Antreiben und Führen

Die beeindruckendste Übung bei den Managementtrainings mit den Vierbeinern ist wohl das „Join-up“, mit dem der berühmte kalifornische Pferdeflüsterer Monty Roberts immer wieder seine Zuschauer begeistert. Bei dieser Übung steht der Mensch in der Mitte eines eingezäunten Vierecks oder Kreises. Von dort aus treibt er das Pferd von sich weg. Es läuft los, und auf weiteres Antreiben hin galoppiert oder trabt es am

Rande des Areal um den Menschen herum. Nach einer Weile signalisiert das Tier, zum Beispiel durch Senken des Kopfes, dass es kooperieren möchte. Erkennt der Mensch dieses Zeichen und hört er auf zu treiben, kommt das Pferd auf ihn zu. Wendet sich der Mensch dann ab und macht ein paar Schritte, folgt ihm – wenn es gut geht – das Pferd.

Damit die Übung funktionieren kann, muss das Pferd allerdings erst einmal loslaufen. Und nicht gelangweilt dahertrotten – wie es Windhuk zunächst bei Harald Poppner tut. „Was heißt denn härter?“ fragt der Projektleiter mit Weisungsbefugnis für 15 Mitarbeiter, als die beiden Horsesense-Trainerinnen ihn wiederholt auffordern, mehr Druck zu machen. „Härter heißt: klarer, strenger und lauter“, erklärt Anabel Schröder und fragt gleich hinterher: „Kannst Du das im Beruf?“

Windhuk beschleunigt schließlich doch noch – ohne dass Harald Poppner laut werden muss. Stattdessen hat der Projektleiter seine Haltung verändert: Er steht ganz aufrecht, seine Schultern haben sich gestrafft, er strahlt Ruhe und Autorität aus, mit seinen Blicken durchbohrt er das Pferd. „Es waren die Entschlossenheit und die Körperspannung, die Windhuk gespürt hat“, erklärt

Kerstin Kruse. Harald Poppner selbst wird später beim Betrachten der Übung auf Video zunächst einmal ein erschrockenes „Oh Gott!“ ausrufen. „Das dauert ja ewig“, bemängelt er selbst. Sein Resümee für das Berufsleben wird lauten: „Ich habe einen partizipativen Führungsstil und möchte den auch beibehalten. Nur ruhig und lieb sein, geht aber nicht.“ Vielmehr müsse man eindeutige Anweisungen geben und auch die autoritäre Komponente in sich tragen.

### Transferbeispiele: Der Erkenntnisgewinn fürs Business

So wie Harald Poppner gelingt es auch den anderen Teilnehmern fast spielerisch, zu interpretieren, was die Trainingserfahrungen für das Berufsleben bedeuten. Mit kleinen Anstößen von Seiten der Trainer sprudeln die Schlüsse für den Führungsalltag häufig nur so aus ihnen heraus. So zählen auch die Manager des Finanzdienstleisters AWD, die kürzlich an einem Training mit Pferden teilgenommen haben, eine Erkenntnis nach der anderen auf. „Mir ist vor allem aufgefallen, wie oft ich die Tiere gestreichelt und gelobt habe, um sie zu überzeugen. Das will ich jetzt – natürlich im übertragenen Sinne – auch häufiger bei meinen Mitarbeitern tun“, erklärt etwa Klaus Höhn, der Leiter Vertriebsservice Personal. Bernd Mehlich, seines Zeichens Abteilungsleiter Marketing, hat unter anderem für sich erkannt: „Die Pferde reagieren alle unterschiedlich – wie die Mitarbeiter auch.“ Darauf will er in seinem Job künftig stärker achten.

Besonders auffallend: Die Führungskräfte ziehen die Parallelen zwischen Mitarbeitern und Pferden wie selbstverständlich, niemand empfindet den Vergleich als bemüht. Viele der Manager erklären, dass sie das Training bewegender und aufschlussreicher finden als zum Beispiel Rollenspiele,

die sie alle schon x-mal absolviert haben. „Rollenspiele finden in einer Laborsituation statt“, sagt etwa Klaus Höhn von AWD. „Bei den Pferden hingegen spürt man ganz unmittelbar, ob man zu heftig war oder unkonzentriert.“

### Die Trainings liefern Metaphern und Bilder

Laut Hajo Bentzien, einem erfahrenen Managementtrainer und Pferdezüchter, der seit drei Jahren auf seinem „Erfolgsgut“ in der Nähe von Köln Trainings mit Pferden anbietet, nehmen die Teilnehmer aus den Seminaren vor allem eindringliche Bilder mit – sowohl aus den Übungen, die sie selbst mit dem Pferd absolvieren, als auch aus der Beobachtung der anderen Teilnehmer. So könne es durchaus passieren, dass eine Führungskraft, die zu viel aufgestaute Energie mitbringt, das Pferd nur noch so um sich herumflitzen sieht. Das zeigt laut Bentzien: „Man kann auch zu viel Druck machen.“ Oder ein anderes Beispiel: Wer sich beim Antreiben zu weit vorne am Pferd platziert, versperrt dem Tier den Weg. Eine schöne Metapher dafür, dass man Mitarbeitern Raum geben muss, wenn man sie zu Höchstleistungen anspornen möchte.

Dietmar Gretenkord ist einer von Bentziens Seminarteilnehmern, bei denen das Pferd immer schneller wurde. Seine Aufgabe war es, durch langsames und bewusstes Atmen das Tempo des Pferdes zu drosseln. „Es war wahnsinnig beeindruckend zu erleben, dass das funktioniert“, erklärt der Inhaber der Fleischerei Gretenkord in Burgstädt bei Chemnitz, der in Verwaltung, Produktion und 50 Filialen insgesamt 250 Mitarbeiter beschäftigt. Zum Transfer erklärt der Unternehmer, der das Training vor etwa einem Jahr absolviert hat: „Mir ist seitdem stärker bewusst, dass ich schon alleine durch

mein Auftreten wirke.“ Und weiter: „Ich achte jetzt darauf, dass ich meine Mitarbeiter nicht in die Enge treibe, damit sie nicht verkrampten.“

### Die Seminare lehren, auf den Körper zu achten

Auf das Training mit dem Pferd gekommen ist Gretenkord über den Lebensmittel-Brancheverband CMA. Das „Erden“, das er im Training gelernt hat, macht er auch heute noch – auch zusammen mit seinen Mitarbeitern. Das bedeutet: Vor einer Besprechung werden gemeinsam bestimmte Körperübungen gemacht, die dazu führen, dass



**„Erst wurden Führungstrainings mit Pferden belächelt, dann sogar bekämpft. Doch wir haben durchgehalten.“**

Gerhard Krebs, Gründer der Horsedream GmbH in Erbach.  
Kontakt: [office@horsedream.com](mailto:office@horsedream.com)

sich Spannungen lösen. Gretenkord: „Alte Emotionen und Verkrampfungen sollen draußen bleiben, damit wir uns ganz bewusst auf eine Sache konzentrieren können.“

Dass Gretenkord sich nun im Business, im Anschluss an sein Training bei Hajo Bentzien, auf den Körper konzentriert, ist kein Zufall. Denn Bentzien legt großen Wert auf Körperübungen, die bei ihm dem Training mit den Pferden vorangehen. Der Grund: Körperhaltung und Atmung sind für ihn – im Training wie im Berufsleben – wichtige Indikatoren für Souveränität und Gelassen-

heit oder aber für Nervosität und Unruhe. Dafür möchte er die Teilnehmer besonders sensibilisieren. Auch bei den Übungen mit dem Pferd sollen sie auf die Reaktionen des Tieres achten und dann in sich hineinspüren: Wie fühle ich mich gerade? Wie fließt mein Atem? Welche Haltung nehme ich ein?

### Wie reagiert das Pferd auf ständiges Kommando?

Die Trainerinnen Kerstin Kruse und Anabel Schröder hingegen setzen in erster Linie bei Fragestellungen an, die sich in einem Vorgespräch mit dem jeweiligen Teilnehmer herauskristallisiert haben. So hatte ihnen

etwa Frank Genkel, Verlagsrepräsentant Stellenmarkt bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, gesagt: „Ich bekomme immer das Feedback, dass ich sehr selbstbewusst wirke. Jetzt will ich mal sehen, was mir die Pferde spiegeln.“ Er übernimmt gerne das Kommando, würde sich gerne aber auch mal zurücklehnen können. „Immer vorneweglaufen ist anstrengend“, meint er.

Doch genau das macht Genkel auch bei der ersten Übung im Seminar: Er meldet sich freiwillig als erster, schnappt sich Windhuk und marschiert fröhlich mit dem Pferd um

# Was Pferdetrainings leisten

Die Anbieter der Trainings, Personalverantwortliche und Führungskräfte, die ein Seminar mit Pferden absolviert haben, berichten von zehn Stärken, die die Trainings ihrer Erfahrung nach aufweisen:

## 1. Schulung des Beobachtungsvermögens

Da Pferde nun mal nicht sprechen können, gilt es, die großen Vierbeiner stets aufmerksam zu beobachten: Sind sie bei der Sache? Sind sie unwillig? Oder haben sie vielleicht Angst?

## 2. Überprüfung der Körpersprache

Pferde reagieren auf die kleinsten körperlichen Signale. Führungskräfte können daher an den Tieren überprüfen, ob sie Autorität und Gelassenheit ausstrahlen oder ob sie eher ängstlich und aufgeregter wirken.

## 3. Schonungsloses Feedback

Da Pferde nicht auf Titel achten und ständig im Hier und Jetzt reagieren, bekommen Führungskräfte ein schonungsloses Feedback, das nichts mit ihrem Rang oder vergangenen Leistungen zu tun hat.

## 4. Vermittlung eindrucksvoller Bilder

Seminare mit Pferden liefern eindrucksvolle Bilder. Wer einmal mit einem der Vierbeiner gearbeitet hat, vergisst die Schlüsselszenen so schnell nicht wieder.

## 5. Konfrontation mit Neuem

Da die meisten Führungskräfte noch nicht viel mit Pferden zu tun hatten, können sie bei den Trainings oftmals überprüfen, wie sie auf neue Situationen reagieren. Zudem flößen die großen Tiere zunächst durchaus Respekt ein.

## 6. Emotionale Ansprache.

Die Übungen mit den Tieren sprechen die Führungskräfte auf einer emotionalen Ebene an. Sie können sich der Wirkung der Übungen nicht entziehen.

## 7. Förderung einer vertrauensvollen Ausstrahlung

Pferde folgen demjenigen, dem sie vertrauen und der sie mit Respekt behandelt. Wer sie überrennt und zu einer Übung zwingen will, wird keinen Erfolg haben.

## 8. Individuelles Arbeiten

Die Übungen mit Pferden führen bei unterschiedlichen Führungskräften zu unterschiedlichen Erkenntnissen. Jeder kann seine eigenen Ressourcen entdecken und an seinem eigenen Thema arbeiten.

## 9. Leichter Transfer

Wie Menschen leben Pferde in einem sozialen Verbund. Und in vielen Verhaltensweisen der Pferde lassen sich Parallelen zu Menschen finden. In der Regel können die Teilnehmer daher mit leichten Anregungen von Trainerseite ohne Weiteres die Interpretation der Erfahrungen vornehmen und deren Bedeutung für den Arbeitsalltag erschließen.

## 10. Aufdecken von unbewusstem Verhalten

In den Seminaren bekommen die Teilnehmer häufig keine ganz genauen Anweisungen, sie probieren ihre eigenen Strategien aus. Dabei kommt häufig unbewusstes Verhalten an den Tag, und es finden sich Erklärungen für bestimmte Muster aus dem Berufsalltag.

Hindernisse herum. Der Wallach folgt ihm am kurzen Strick. Die Aufgabe ist ohne Zweifel erfüllt. „Man muss ihn kurz nehmen“, erklärt Genkel nach der Übung und spielt damit auf das Temperament des Pferdes an. Die beiden Trainerinnen hingegen sind überzeugt, dass der Wallach auch gefolgt wäre, wenn Genkel den Strick lockerer gelassen hätte.

## Die Frage des Lerntransfers handhabt jeder Anbieter anders

Kruse und Schröder haben ein Repertoire von etwa 30 Übungen. Je nach Situation und Aufgabenstellung suchen sie die passende aus. Im Anschluss an das Seminar erhalten die Teilnehmer bei Horsensense zwei Coaching-Sitzungen, die ihnen bei der Umsetzung ihrer neu gewonnen Erkenntnisse helfen sollen. „Wir besprechen dann zum Beispiel, wo im Berufsalltag die Hindernisse liegen“, erklärt Anabel Schröder, die nach mehreren Jahren Managementtätigkeit in Unternehmen eine Ausbildung zur psychologischen Beraterin absolviert hat. Sie stellt auch bereits während der Trainings den Transfer zum Berufsleben immer wieder explizit her. Zwischen den Übungen mit den Pferden werden Führungstheorien besprochen.

Gerhard Krebs hingegen hält sich mit dem Transfer stärker zurück. Der Pionier der Pferdeseminare in Deutschland vertraut ganz auf seine großen Co-Trainer: „Was die Pferde nicht vermitteln können, schaffen wir auch nicht“, erklärt er heute ebenso wie vor zehn Jahren. Lediglich zur Einführung spricht er kurz über Mitarbeiterführung. Dann lässt er die Übungen, das Feedback der anderen Teilnehmer und später die Videoaufnahmen wirken. Den Eindrücken des Trainings kann sich seiner Meinung nach ohnehin niemand entziehen. Viele Führungskräfte würden nach ein paar Tagen im Büro sagen: „Mein Team war plötzlich ganz anders.“

Die ideale Seminardauer beläuft sich nach den Erfahrungen von Gerhard Krebs jeweils auf 1,5 bis zwei Tage. „Länger bekommen wir die Führungskräfte nicht aus den Unternehmen heraus“, erklärt er. Krebs, der bislang in erster Linie einzelne Führungskräfte oder Teams aus den Unternehmen trainiert, würde es sehr begrüßen, wenn Unternehmen Seminare mit Pferden als festen Bestandteil in ihr Weiterbildungsprogramm aufnehmen würden. „Jede Führungskraft sollte einmal teilgenommen haben“, erklärt er.

## Wie der Finanzdienstleister AWD aufs Pferd kam

Das ist auch das Ziel des Finanzdienstleisters AWD. Bei dem international tätigen Unternehmen aus Hannover werden die oberen 50 Führungskräfte noch in diesem Jahr komplett geschult, die nächste Stufe soll im kommenden Jahr folgen. Die größte Hürde bei diesem Unterfangen sahen die Initiatoren des Trainings bei der möglichen Skepsis bei Unternehmensleitung und Managern. „Vorstand und Geschäftsführung hatten wir dann aber doch schnell von dem Personalentwicklungsinstrument überzeugt, das unserer Ansicht nach 'state of the art' ist. Einige Führungskräfte blieben jedoch in der Tat kritisch“, berichtet Personalchef Hartmut Klöt-



„Oh Gott“ – Seminarteilnehmer Harald Poppner reagierte erschrocken, als er die Videoaufzeichnung seiner Übung mit Pferd Windhuk sah.

zing. „Ich habe mich schon gefragt, was das soll“, bestätigt Bernd Mehlich, Abteilungsleiter Marketing, der sich aber trotzdem für das Seminar angemeldet hat. Wie die meisten Teilnehmer hatte er zuvor noch nichts mit Pferden zu tun. Und so sollte sich am Morgen des ersten Seminartages zunächst sein Respekt vor den Tieren vergrößern. Die Pferde wurden in die Halle geschickt und sind regelrecht ausgeflippt. Bockend, wiehern und schnaubend galoppierten sie in der Halle umher.

„Wir hatten ordentlich Manschetten“, berichtet Klötzing, der selbst an dem Training teilgenommen hat. Aber genau so hatte es der Personalmanager auch gewollt. Bei der Konzeption des Trainings hatte er sogar zusätzlich zu den relativ kleinen Westernpferden des Seminaranbieters größere Hannoveraner von einem anderen Gestüt geordert. „Für die Abenteuerlustigen wollten wir die Herausforderung und das Erfolgserlebnis größer machen“, erklärt er.

Zudem hatten die Führungskräfte von AWD zunächst keine direkten Anweisungen bekommen, wie sie genau mit den Pferden umgehen sollen. „Auch das

war verunsichernd, aber dann agiert man intuitiv und es kommen unbewusste Verhaltensweisen an den Tag“, erklärt Karsten Mitzinnek, Direktor E-Business Management.

### **Pferdetrainings leben von ihrer starken Wirkung**

Hartmut Klötzing hat großen Wert darauf gelegt, dass bei dem Seminar Trainer anwesend sind, die den Bezug zum Firmenalltag herstellen können. Wichtig war ihm daher, dass die Seminarleiter auch Management- und Führungserfahrung mitbringen. Weil sich Klötzing die Übungen im Vorfeld nicht so richtig vorstellen konnte, hat er Gespräche mit den Trainern des Seminaranbieters – der Oak Ranch in Zeven – geführt und sich Videoaufnahmen vorangegangener Seminare angesehen. „Das hat uns überzeugt“, erklärt er. Derzeit plant Klötzing für seine Führungskräfte einen Folgeworkshop, in denen der Transfer in den Berufsalltag nochmals nachgehalten wird.

Bei AWD sind sich Personaldirektor und Manager einig: Die Inhalte der Trainings ähneln anderen Führungsseminaren. Es geht um Zuhören und um Motivation, es geht um Vertrauen, Respekt und Authentizität. Den großen Unterschied zu vielen anderen Seminaren sehen sie in der starken Wirkung der Erlebnisse: „Was im Umgang mit den Pferden passiert, brennt sich richtig ein“, erklärt AWD-Manager Karsten Mitzinnek.